

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Management im 21. Jahrhundert .....	14
1.2 Gedankensortierhilfe .....	17
1.3 Verantwortung .....	18
<b>2 Vier Managementaufgaben und ihr Zusammenspiel – Verantwortung übernehmen .....</b>	<b>23</b>
2.1 Informieren Sie sich! Nehmen Sie möglichst unverstellt wahr! .....	28
2.1.1 Informationen .....	29
2.1.2 Verzerrte Wahrnehmung .....	34
2.2 Reflektieren Sie! Nehmen Sie sich Zeit zum Denken! .....	44
2.2.1 Reflexion und Professionalität .....	44
2.2.2 Reflexion und Lernen .....	55
2.3 Entscheiden Sie! Ziehen Sie Konsequenzen! .....	60
2.3.1 Entscheiden in Unsicherheit .....	61
2.3.2 Entscheiden als Prozess .....	65
2.4 Setzen Sie um! Zeigen Sie Disziplin! .....	76
2.4.1 Maßnahmen ableiten .....	77
2.4.2 Maßnahmen priorisieren .....	83
2.5 Sichern Sie ein wirksames Zusammenspiel ab! .....	92
2.5.1 Management als sozialer Prozess .....	92
2.5.2 Management als nachzusteuender Prozess .....	97
2.5.3 Management als ein in sich selbst eingebetteter Prozess .....	98
2.5.4 Management als situationsangemessene Technik .....	100
<b>3 Sechs Managementfunktionen und ihr Zusammenspiel – Fördern, was dem Leben dient .....</b>	<b>107</b>
3.1 Gestalten und sichern Sie Identität! .....	112
3.1.1 Den Zweck setzen .....	115
3.1.2 Die Basis der Identität .....	117
3.1.3 Sinn und Attraktivität .....	124
3.1.4 Dazugehören und Abgrenzen .....	128
3.2 Erfüllen Sie den Zweck und stiften Sie doppelten Nutzen! .....	138
3.2.1 Versprechen halten .....	139
3.2.2 Kunden verstehen – ihren Nutzen managen .....	142
3.2.3 Nutzen gestalten .....	150

3.2.4	Nutzenkultur: Freundlichkeit & Co .....	156
3.2.5	Eigennutzen .....	157
3.3	Organisieren Sie Lernen und Optimieren! .....	166
3.3.1	Vom Lernen Einzelner .....	168
3.3.2	Vom Lernen im Team: Die Lerngruppe .....	175
3.3.3	Vom Lernen in Organisationen: Die Lerngemeinschaft .....	178
3.3.4	Lernkultur statt Fehlerkultur .....	180
3.3.5	Lernfreundliche Rahmenbedingungen .....	186
3.4	Nehmen Sie Impulse auf und gestalten Sie die Zukunft .....	194
3.4.1	Lebenszyklus .....	196
3.4.2	Gleich- oder vorlaufend erneuern .....	198
3.4.3	Der Erneuerungsprozess .....	200
3.4.4	Erneuerungskultur .....	215
3.5	Bündeln Sie sinnvoll Unterstützung! .....	222
3.5.1	Unterstützen – Helfen – Lernen .....	224
3.5.2	Unterstützungspotenziale erkunden .....	225
3.5.3	Organisationsentscheidungen treffen .....	232
3.5.4	Gestaltungsspielräume und Leitplanken .....	235
3.5.5	Ressourcenbedarf der Unterstützungsfunktion .....	237
3.5.6	Rahmenbedingungen gestalten .....	240
3.5.7	Unterstützungskultur .....	241
3.5.8	Zerstörerische Kraft falscher Unterstützung .....	245
3.6	Geben Sie Orientierung und richten Sie Ihre Organisation auf Ziele aus! .....	250
3.6.1	Herausforderungen systemisch ausbalancieren .....	252
3.6.2	Ziele zur Orientierung .....	253
3.6.3	Orientierungskultur .....	265
3.7	Überwachen und fördern Sie die Systemgesundheit .....	272
3.7.1	Organisationsgesundheit beurteilen .....	273
3.7.2	Systemebenen, Differentialdiagnose und Dosierung .....	277
3.7.3	Organisationsgesundheit stärken .....	278
3.7.4	Wechselwirkungen in den Griff bekommen .....	280
3.7.5	Verantwortung für die Systemgesundheit übernehmen .....	281
3.7.6	Gesunde Strukturen und Prozesse .....	282
<b>4</b>	<b>Vier Managementarenen und ihre Passung – Potenziale entwickeln .</b>	<b>289</b>
4.1	Anpassung und Entwicklung .....	292
4.1.1	Höherentwicklung heißt Komplexität meistern .....	292
4.1.2	Potenzialarenen .....	293
4.2	Potenzialentwicklung fördern .....	303
4.2.1	Nächste Managementarenen erschließen .....	303
4.2.2	Entwicklungslinien .....	304
4.2.3	Von Zurückziehern und Vorläufern .....	306

4.2.4	Passung von Schlüsselpersonen und Organisation .....	309
4.2.5	Situative Führung und Qualifizierung .....	311
	Nachwort – Das Fundament des ManagementMasters .....	315
	Ausblick, Dank und Kontakt .....	319
	Wörterverzeichnis – Unser Verständnis .....	321
	Anhang .....	323
	Literatur .....	329